

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A AUTONOMIA E O SUPORTE ORGANIZACIONAL
EM TELETRABALHADORES: O PAPEL MODERADOR
DA GESTÃO DE FRONTEIRAS ENTRE ESTES
RECURSOS DO TRABALHO E O *ENGAGEMENT*.**

Rita Alves Feio

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A AUTONOMIA E O SUPORTE ORGANIZACIONAL
EM TELETRABALHADORES: O PAPEL MODERADOR
DA GESTÃO DE FRONTEIRAS ENTRE ESTES
RECURSOS DO TRABALHO E O *ENGAGEMENT*.**

Rita Alves Feio

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

Agradecimentos

Quando me candidatei e entrei na faculdade tinha várias expectativas: de aprender, de fazer novos amigos e de, com a minha formação, poder um dia fazer a diferença. Também tinha a expectativa de construir uma dissertação que me entusiasmasse e que pudesse contribuir, de alguma forma, para a área. Apenas não pensava que os agradecimentos fossem o mais difícil de escrever, talvez porque isso simbolize o aproximar do fim desta bonita viagem. Um fim conturbado, longe dos nossos sonhos, mas que não apaga tudo o que foi vivido nos últimos cinco anos.

Agradeço aos meus pais por sempre terem colocado a minha formação como uma prioridade, por terem vivido intensamente as minhas conquistas e por me terem apoiado nas minhas escolhas, mesmo nem sempre percebendo de onde surgiam.

À Professora Maria José Chambel, que sempre me incentivou ao longo deste ano, pela motivação e disponibilidade em esclarecer as minhas dúvidas, tal como a Professora Vânia Carvalho, principalmente na fase inicial desta dissertação. Agradeço também aos outros professores que contribuíram na minha formação.

Aos melhores que a faculdade me deu, cuja nossa história não acaba aqui. Às amigas que estiveram sempre presentes, apesar dos caminhos terem sido diferentes, em especial a Maria, a Rita, a Débora e a Carolina, mas também aos do núcleo que foram um suporte nos últimos dois anos.

A todos os outros amigos que direta ou indiretamente contribuíram, que estiveram presentes e que me apoiaram: muito obrigada!

Índice

Resumo	iii
Abstract	iii
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1 Autonomia e Suporte Organizacional: a sua relação com o <i>Engagement</i> dos teletrabalhadores	3
2.2 O papel moderador da Gestão das Fronteiras	7
3. Método	11
3.1 Amostra e Procedimento	11
3.2 Descrição das Medidas	11
3.3 Método de Análise de Dados	13
3.4 Resultados	13
4. Discussão de Resultados	15
4.1 Limitações e Estudos Futuros	18
4.2 Implicações Práticas	19
Referências Bibliográficas:	22

Resumo

A compreensão sobre o *engagement* dos trabalhadores, em especial o que o fomenta, continua a ser bastante relevante para investigadores e organizações. Assim, o presente estudo tem como objetivo verificar se o contributo da autonomia e da perceção do suporte organizacional para explicar o *engagement* também é válido no caso dos teletrabalhadores. O modelo teórico proposto sugere a compreensão desta relação através do papel moderador da gestão de fronteiras. Como forma de testar este modelo, foi recolhida uma amostra de 56 teletrabalhadores de uma empresa portuguesa, e analisado o efeito de moderação através do Process (Hayes, 2018). Os resultados suportam a existência de uma relação positiva entre a autonomia e a perceção de suporte organizacional e o *engagement*. Contudo, o presente estudo não confirma a moderação da gestão de fronteiras nas duas relações investigadas. De modo a contribuir para o bem-estar dos teletrabalhadores, são discutidas as implicações teóricas e práticas dos resultados, e sugeridos novos caminhos de investigação sobre o tema.

Palavras – Chave: autonomia, perceção de suporte organizacional, *engagement*, gestão de fronteiras trabalho-família.

Abstract

The understanding of employee engagement, especially its antecedents, remains extremely relevant to researchers and organizations. Thus, the present study aims to verify if the contribution of autonomy and the perception of organizational support to explain engagement is also valid in the case of teleworkers. The proposed theoretical model suggests the understanding of this relationship through the moderating role of border management. In order to test this model, a sample of 56 teleworkers from a Portuguese company was collected, and the moderation effect was analyzed through Process (Hayes, 2018). The results support the existence of a positive relationship between engagement and autonomy and the perception of organizational support. However, the present study does not confirm the moderation of border management in the two investigated relationships. In order to contribute to the well-being of teleworkers, the theoretical and practical implications of the results are discussed, and new paths of research on the subject are suggested.

Keywords: autonomy, perceived organizational support, engagement, work–family boundary management.

1. Introdução

Segundo Chambel e Santos (2009), tem-se assistido a uma mudança na estrutura das famílias e na força de trabalho. Por outro lado, têm surgido novas metodologias de trabalho, tanto para facilitar as mudanças anteriormente descritas como para melhorar os processos e diminuir custos nas organizações, tal como o teletrabalho. Deste modo, e devido aos consequentes, a relação entre estas novas metodologias de trabalho e a família tem ganho bastante relevância nos últimos anos.

O teletrabalho caracteriza-se essencialmente por dois aspetos: os colaboradores trabalham fora do local de trabalho comum e existir uma ligação entre a casa e o escritório (Rupietta & Beckmann, 2016). Trabalhar a partir de casa tem vindo a ser cada vez mais utilizado tanto por trabalhadores dependentes como independentes e espera-se que seja uma tendência em crescimento (Bentley et al., 2016). Este método de trabalho apresenta vários benefícios tanto para o indivíduo como para a organização. Em primeiro lugar, é um meio cada vez mais utilizado para diminuir os custos das empresas (Di Martino & Wirth, 1990). Mais especificamente, não obriga a ter um espaço físico, pelo menos para todos os colaboradores. Além disso, permite que os trabalhadores estejam a colaborar de qualquer parte do mundo, aumentando a diversidade cultural. Por outro lado, segundo Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012), o teletrabalho está negativamente relacionado com a pressão do tempo e com o conflito das tarefas. Mais concretamente, evita que o trabalhador se desloque até ao local de trabalho, permitindo que utilize esse tempo para outra atividade, assim como que economize o custo da deslocação (Stephens & Szajna, 1998). Além disso, trabalhando fora do escritório consegue controlar melhor as interrupções, tem uma maior flexibilidade de horário e autonomia. No entanto, algumas dificuldades são também apontadas a esta metodologia de trabalho, tal como, a ausência de *feedback* e a falta de apoio social (Sardeshmukh et al., 2012). Além disso, o isolamento também é considerado um problema que advém do teletrabalho, uma vez que os trabalhadores não precisam de contactar pessoalmente com outros colegas de trabalho (Stephens & Szajna, 1998). Por outro lado, a gestão das fronteiras entre o trabalho e a família (vida pessoal) pode ser dificultada, porque ao não existirem fronteiras físicas – o local de trabalho é o domicílio - os trabalhadores podem ter dificuldade em estabelecer fronteiras temporais e fronteiras psicológicas, estando sempre a trabalhar e/ou a pensar no trabalho (Clark, 2000).

Este estudo, em primeiro lugar, pretende compreender a relação entre a autonomia e o suporte social e o *engagement* de teletrabalhadores. O *engagement* é um construto crucial para o bem-estar do indivíduo e preditor do seu desempenho. Este é um estado psicológico positivo que garante a motivação do ser humano e que abrange o vigor, a dedicação e o entusiasmo do indivíduo no seu trabalho (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos (COR), este estado psicológico positivo é o resultado da obtenção e manutenção de recursos (Hobfoll, 2001). Dos vários recursos existentes, a autonomia e o relacionamento são reconhecidos como características do trabalho importantes para o bem-estar do indivíduo. Estas características destacam-se por satisfazerem as necessidades básicas do ser humano e são fulcrais para a motivação intrínseca, de acordo com a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000). O Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1976) também destacam a autonomia e o suporte como características relevantes para o potencial motivador do trabalho. Segundo esta teoria, sem autonomia nem *feedback* dos supervisores, o trabalho nunca poderá ser motivador. Porque os teletrabalhadores parecem ter mais autonomia, mas também mais risco de sofrerem de ausência de suporte social (Sardeshmukh et al., 2012), quisemos compreender se estes dois recursos apresentavam uma relação com o *engagement* destes trabalhadores.

No entanto, este estudo pretende ir mais longe e, em segundo lugar, tem como objetivo estudar o efeito moderador da gestão de fronteiras na relação da autonomia e do suporte organizacional com o *engagement* dos trabalhadores. Tal como anteriormente mencionado, uma das características mais evidentes dos teletrabalhadores é o facto de ao trabalhar em casa, sem horários fixos não terem barreiras físicas. Consequentemente, pode ficar comprometida a fronteira psicológica entre o domínio do trabalho e o domínio da família (vida pessoal). Assim, o estabelecimento desta fronteira entre os dois domínios depende da gestão realizada pelo trabalhador, uma vez que, não tendo fronteiras visíveis terá de criar estratégias para conseguir geri-la. Assim, o objetivo é compreender se a gestão das fronteiras entre o trabalho e a família potencia a relação positiva estabelecida entre os recursos do trabalho supramencionados e o *engagement* dos teletrabalhadores.

Embora a amostra utilizada neste estudo trabalhe a partir de casa voluntariamente, esta investigação pode ajudar os gestores, na situação atual de pandemia, onde o teletrabalho se tornou obrigatório inesperadamente.

Deste modo, esta investigação é inovadora por vários motivos. Primeiramente contribui para o estudo do impacto dos recursos no *engagement*, numa população pouco estudada. Posteriormente, este estudo procura ampliar o conhecimento acerca da função moderadora da gestão de fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador, nomeadamente nesta população.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Autonomia e Suporte Organizacional: a sua relação com o *Engagement* dos teletrabalhadores

Sabe-se que o *engagement* é um estado psicológico positivo caracterizado por uma forte identificação com o trabalho, a qual engloba o vigor, a dedicação e a absorção (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). O vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia e resiliência durante o trabalho. A dedicação baseia-se no alto nível de entusiasmo, em atribuir significado ao trabalho e num forte sentimento de orgulho. A absorção caracteriza-se pela dificuldade de se libertar do trabalho (Schaufeli et al., 2002). Este constructo é crucial tanto para as pessoas como para as organizações. Para as pessoas, garante a sua motivação e bem-estar, enquanto que para as organizações garante o desempenho e a fidelidade dos empregados. No entanto, este constructo não se desenvolve independentemente, ou seja, necessita de recursos que o potenciem. Neste sentido, é fundamental sabermos como podemos promover o *engagement* nos teletrabalhadores.

Segundo a Teoria da Conservação dos Recursos (COR, Hobfoll, 2001) o *engagement* resulta da obtenção e manutenção de recursos. Esta teoria tem como foco o esforço do indivíduo para adquirir, desenvolver, conservar e proteger os recursos que considera essenciais para o seu equilíbrio. Um dos princípios base é que os recursos podem gerar outros recursos porque quando os indivíduos possuem mais recursos, é mais provável que consigam prevenir situações problemáticas de perda de recursos (Hobfoll, 2002). Assim, permite que invistam na obtenção de mais recursos em vez de serem obrigados a investir para proteger os recursos que detêm. Se o indivíduo investir e obtiver mais recursos, segundo a COR, tem mais *engagement* e sente-se mais motivado para continuar a investir na aquisição de mais recursos. Isto permite que se crie uma espiral de ganhos e, conseqüentemente, um crescente *engagement*. Deste modo, segundo esta teoria, os recursos têm um carácter motivacional. Além disso, a influência dos recursos tende a

manter-se no tempo e em diversas circunstâncias, ou seja, tem um grande impacto na vida do indivíduo. Em suma, os recursos permitem proteger cada vez mais o indivíduo, porque constituem *atenuadores* para alturas mais complicadas de perda de recursos e permitem a aquisição de mais recursos através dos recursos obtidos, constituindo um ciclo de potenciação de *engagement* (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

A autonomia e o suporte organizacional são considerados recursos contextuais fundamentais para assegurar o *engagement* no trabalho (Hobfoll, 2002). Existem diferentes referenciais teóricos que permitem salientar o relevo destas características do contexto de trabalho para assegurar a motivação e o bem-estar dos trabalhadores.

De acordo com o Modelo das Características do Trabalho, o potencial motivador de um trabalho pode ser calculado através da média da identificação, do significado atribuído ao trabalho e da variedade de tarefas e, multiplicando este valor pelo feedback e pela autonomia (Hackman & Oldham, 1976). Deste modo, caso o trabalhador perceba que não tem autonomia nem um feedback adequado, o trabalho nunca poderá ser motivador. Assim, estas características são recursos fundamentais para qualquer função e é importante que a organização conceda ao trabalhador formação e que envolva as chefias para que seja bem-sucedido neste método de trabalho (Clear & Dickson, 2005).

Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) é importante o desenvolvimento de ambientes de trabalho que permitam a satisfação das necessidades básicas – relacionamento, autonomia e competência - para que o ser humano tenha motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2010). Este tipo de motivação permite que o indivíduo esteja verdadeiramente dedicado, entusiasmado e satisfeito com as suas tarefas, isto é, sinta um elevado *engagement*. Visto que, na população em estudo, a competência não é uma variável de destaque, uma vez que a competência exigida a um trabalhador no escritório ou fora dele é igual, o foco do estudo serão as outras duas necessidades básicas, isto é, a autonomia e o relacionamento.

Do ponto de vista empírico, vários estudos com trabalhadores que desenvolvem a sua atividade no contexto organizacional, suportaram a importância da autonomia e do suporte para explicar o *engagement* dos trabalhadores. Por exemplo, Sulea e colegas (2012), com 258 trabalhadores de três organizações romenas, evidenciaram que o suporte organizacional está diretamente relacionado com o *engagement* no trabalho. Do mesmo modo, Caesens e Stinglhamber (2014), num estudo com 265 trabalhadores e 112

supervisores do setor privado, evidenciaram que a percepção de suporte organizacional está diretamente relacionado com o *engagement*.

A autonomia percebida, nos professores, também é considerada um antecedente do *engagement* (Skaalvik & Skaalvik, 2014). Tendo como base a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 2001), Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009) estudaram longitudinalmente a relação entre os recursos e o *engagement* e concluíram que os trabalhadores que percebem autonomia no trabalho, que têm suporte dos colegas e suporte das chefias (e.g. feedback) desenvolverem *engagement*. No mesmo sentido, Van de Broeck, Vansteenkiste, De Witte e Lens (2008), tendo como base o Modelo das Exigências e Recursos (Bakker & Demerouti, 2007) e a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), perceberam que a autonomia e o relacionamento – suporte dos colegas e das chefias – promovia o vigor no trabalho, um dos componentes do *engagement*. Num outro estudo realizado com gestores de telecomunicações, Schaufeli, Bakker e Rhenen (2009) demonstraram que o aumento das exigências diminui os recursos (p. ex. suporte social dos colegas, o suporte da chefia, a autonomia) e que o aumento destes promove o *engagement*. Siu e colaboradores (2010), com uma amostra de 786 trabalhadores chineses, chegaram às mesmas conclusões que o estudo anterior, corroborando que a autonomia e o suporte da chefia são antecedentes do *engagement*. Através de um estudo realizado a nível europeu, com a participação de 7869 trabalhadores de oito países, Taipale, Selander e Anttila (2010) conseguiram diferenciar o impacto que cada um dos preditores de *engagement* nos diferentes países. Em Portugal, verificou-se que a autonomia é preditor com maior impacto e que o suporte social aumenta o *engagement* quase tão fortemente quanto a autonomia. Através de uma revisão de literatura, Gagné e Bhave (2011) também concluíram que a autonomia é uma característica crucial para o *engagement* do trabalhador.

Como demonstrado nos estudos anteriormente mencionados, a autonomia e o suporte organizacional são duas importantes variáveis para explicar o *engagement* em trabalhadores que desenvolvem a sua atividade profissional no local da organização. O atual estudo pretende compreender se o mesmo se verifica nas pessoas que trabalham remotamente. O teletrabalho é um método cada vez mais utilizado pelas organizações, uma vez que, existe a percepção de melhores resultados organizacionais através do teletrabalho (Martin & MacDonnell, 2012). No entanto, esta população, ainda está pouco estudada, não existindo ainda resposta a esta questão. De facto, no que diz respeito ao

suporte nos teletrabalhadores, os estudos existentes não são conclusivos. De acordo com Gajendran e Harrison (2007), o teletrabalho deteriora as relações com todos os colegas, apesar de não se verificar o mesmo com o supervisor. No entanto, segundo Collins, Hislop e Cartwright (2016), os teletrabalhadores tendem a relacionar-se mais com outros colaboradores que estão na mesma situação do que com os colaboradores que trabalham no escritório. Mais concretamente, Wiesenfeld, Raghuram e Garud (1999), sugerem que os teletrabalhadores tendem a identificar-se menos com a organização, ou seja, com as práticas organizacionais, os seus colegas e a chefia, uma vez que, estão longe do local físico da empresa. Assim, quanto mais tempo os trabalhadores estão na condição de teletrabalho maior vai sendo a distância à organização e aos colaboradores que lá trabalham (Collins et al., 2016). O suporte organizacional também parece diminuir porque os trabalhadores parecem não conseguir facilmente estabelecer e manter relações interpessoais no teletrabalho (Collins et al., 2016), tendo uma maior relevância a perceção de suporte organizacional para estes colaboradores (Bentley et al., 2016). Mais recentemente, Vander e colaboradores (2017), mencionaram que os colaboradores que trabalham mais dias a partir de casa referiram que tinham menos apoio social dos colegas, tendo se verificado que tinham baixos níveis de *engagement*.

Por outro lado, a autonomia é considerada uma vantagem do teletrabalho para o indivíduo (Harpaz, 2002). Mais especificamente, o teletrabalho estimula a autonomia do trabalhador devido à flexibilidade e ao controlo necessários para desempenhar o seu trabalho remotamente (Di Martino & Wirth, 1990; Igbaria & Guimaraes, 1999). Do mesmo modo, Dubrin (1991), também refere que a autonomia é uma característica crítica do teletrabalho, uma vez que aumenta a responsabilidade do trabalhador pela qualidade do seu desempenho. Além disso, Gajendran e Harrison (2007), através de uma meta análise, perceberam que a autonomia é a principal responsável pelos benefícios ao nível das atitudes e dos comportamentos no teletrabalho. Mais especificamente, Clear e Dickson (2005), através de um estudo com pequenas e médias empresas, perceberam que a autonomia era essencial para que um trabalhador pudesse trabalhar remotamente.

Em suma, tendo em conta que os teletrabalhadores desenvolvem as suas tarefas fora do contexto de trabalho e que as exigências são as mesmas, a autonomia e o suporte organizacional percebido são variáveis relevantes para esta população. Estas duas variáveis parecem ter um peso diferente nos teletrabalhadores em relação aos indivíduos que trabalham a partir do escritório, devido às características do teletrabalho. Como se

pode observar pelos estudos mencionados, neste estilo de trabalho é previsto que exista uma elevada autonomia de forma a possibilitar o trabalho do indivíduo. No entanto, é percebido que o suporte organizacional será mais baixo, devido ao afastamento aos colegas e ao local de trabalho. Visto que, o *engagement* é um constructo importante para as pessoas e para as organizações, é fulcral estudá-lo nesta população em crescimento e ainda pouco investigada. Assim, é relevante perceber se nestes trabalhadores a autonomia e o suporte organizacional também são recursos importantes para explicar o *engagement* no trabalho. Neste sentido propõe-se que:

Hipótese 1a: A autonomia está positivamente relacionada com o *engagement* nos teletrabalhadores.

Hipótese 1b: O suporte organizacional está positivamente relacionado com o *engagement* nos teletrabalhadores.

2.2 O papel moderador da Gestão das Fronteiras

Antigamente, o trabalho e a família eram duas áreas independentes porque, tipicamente, o homem dedicava-se à esfera do trabalho e a mulher à família. No entanto, após a revolução industrial, este paradigma alterou-se devido à distância entre o local de trabalho e a habitação, tal como à mudança da perspectiva do trabalho da mulher. Atualmente, um domínio influencia o outro, apesar de terem desenvolvido objetivos, valores e uma cultura diferente (Clark, 2000). Existem dois fenómenos que demonstram esta interferência: o *spillover* e a compensação. Segundo Staines (1980), o primeiro ocorre quando os comportamentos ou as emoções transbordam para o outro domínio, apesar das fronteiras existentes entre o trabalho e a família. A compensação surge quando existem investimentos diferentes nos dois domínios, na tentativa de compensar o que está em falta no outro. Através destes mecanismos, o domínio do trabalho e o da família, ou vida pessoal, influenciam-se e não se pode focar numa esfera sem considerar a outra.

De acordo com Clark (2000), as fronteiras são linhas que limitam os domínios, demarcando onde começa e acaba cada domínio, e que têm como objetivo regular o que é transferido de uma esfera para a outra. Como supramencionado, podem existir três estilos de fronteiras: a física, a temporal e a psicológica (Clark, 2000). A primeira, tal como o nome indica, refere-se ao espaço. No caso dos teletrabalhadores, esta fronteira está comprometida, pelo facto de estes trabalharem a partir de casa. A fronteira temporal

está relacionada com o tempo direcionado para casa domínio. Na população em estudo, não havendo um horário em específico para o trabalho, ou existindo muitas interrupções tanto pela família enquanto trabalham, como ao contrário, também pode ficar comprometida. A última fronteira surge através das fronteiras física e temporal. Concretamente são regras criadas pelo trabalhador que determinam quando é que os pensamentos, as emoções e os comportamentos são adequados para um domínio. Deste modo, as fronteiras dos teletrabalhadores parecem depender mais destas regras criadas pelos trabalhadores do que em outros contextos profissionais sem estas características.

As fronteiras podem ser classificadas de acordo com a função que exercem na regulação do que é passível de ser transferido de um domínio para outro. Segundo Hall e Richter (1988), as fronteiras podem classificar-se tendo em conta a sua flexibilidade e permeabilidade. No primeiro caso, refere-se ao grau de flexibilidade ao nível do espaço e do tempo, enquanto que, no segundo, é o nível da possibilidade de interferência de aspetos de um domínio no outro. Clark (2000), ainda distingue as fronteiras que abrangem estas duas características, ou seja, que são flexíveis e permeáveis, destacando as fronteiras rígidas que são inflexíveis e impermeáveis. Através da conjugação das características das fronteiras, é possível compreender a distância entre os dois domínios. Ashforth, Kreiner e Fugate (2000), identificam a segmentação e a integração dos domínios. O primeiro ocorre quando as fronteiras são impermeáveis e inflexíveis, não havendo interferência de um domínio no outro. Opostamente, na integração, as fronteiras são flexíveis e permeáveis, existindo momentos em que os dois domínios se sobrepõem. Na integração, o trabalhador pode estar a trabalhar e ser interrompido por um assunto familiar ou estar fora do horário laboral a resolver problemas da empresa, havendo maior probabilidade de ocorrer conflito entre os dois domínios.

Com base nas regras criadas pelos trabalhadores e das impostas pelas características do trabalho, o indivíduo gere a fronteira entre o trabalho e a sua vida pessoal. Um contributo importante foi a definição do conceito de controlo de fronteiras, ou seja, a perceção que o indivíduo tem do seu controlo sobre esta gestão de fronteiras entre a esfera do trabalho e a vida pessoal e familiar (Kossek, 2016). Além disso, este autor, afirma que o controlo é essencial para o alcance dos resultados pessoais. Mais concretamente, sugere que um baixo controlo da fronteira resulta num menor bem-estar para o indivíduo. Pelo contrário, trabalhadores que percecionam um maior controlo das fronteiras, têm mais saúde tanto física como psicológica e um melhor bem-estar.

Relativamente aos teletrabalhadores, espera-se que estes tenham um estilo de gestão de fronteiras maioritariamente integrado. Mais concretamente, espera-se que não consigam facilmente segmentar os dois domínios, visto que, como supramencionado, não têm barreiras físicas nem temporais. Assim, o esforço necessário para criar barreiras entre o trabalho e família, para o trabalhador que realize as suas tarefas a partir de casa é superior a um colaborador que trabalhe num escritório.

Empiricamente, Kossek, Ruderman, Braddy e Hannum (2012) perceberam que trabalhadores com baixo controlo das fronteiras se relacionam com resultados mais negativos na relação entre o trabalho e a família do que trabalhadores que tenham a perceção de um maior controlo. De um modo semelhante, Mellner, Aronsson e Kecklund (2014), mostraram que o ajustamento entre o estilo de fronteiras mais confortável para o trabalhador e o que este realmente tem é fundamental para a perceção do controlo da gestão de fronteiras. Mais tarde, Piszczek (2017), estudou o impacto da gestão das fronteiras como influenciador da perceção da tecnologia como uma exigência ou um benefício do trabalho. No caso de as tecnologias de informação e comunicação diminuírem a perceção de controlo, será visto como uma exigência, no entanto, se favorecem as transições entre domínios, será um benefício. Mais uma vez, perceberam que, apesar das expectativas de comunicação eletrónica fora do contexto de trabalho estarem vinculadas a um controlo diminuto, depende do estilo de fronteira que dá ao trabalhador uma maior perceção de controlo. Através de um estudo com teletrabalhadores, Eddleston e Mulki (2017) perceberam que, ao contrário do esperado, o esforço para diminuir a integração da esfera do trabalho com a da família parecia aliviar o conflito entre os dois domínios. Por outras palavras, este estudo demonstrou que uma elevada integração entre o trabalho e a família era prejudicial, sendo que, trabalhando a partir de casa tornava mais difícil a tarefa de desligar do trabalho. Estes trabalhadores sentiam a necessidade de criar barreiras entre os domínios e, verificou-se que, os trabalhadores que eram incapazes de segmentar as suas esferas (trabalho e família) experimentavam maior conflito.

Como vimos anteriormente, segundo a Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 2001), a obtenção de recursos promove o *engagement*. Além disso, os recursos podem gerar outros recursos e, através da interação entre si, podem potenciar o seu efeito (Hobfoll, 2002). Assim, se considerarmos a capacidade de gerir as fronteiras como um recurso, este poderá ter um impacto positivo nos outros recursos. Mais concretamente, a

relação positiva entre a autonomia e o *engagement* pode ser potenciada através de uma eficaz gestão da fronteira entre o trabalho e a família. Do mesmo modo, a relação positiva entre o suporte organizacional e o *engagement*, pode ser potenciado pela gestão da fronteira entre os dois domínios. Como anteriormente mencionado, a perceção de ausência de controlo na gestão das fronteiras pode ser prejudicial para o indivíduo, afetando logicamente o seu desempenho e bem-estar. Assim, espera-se que, caso os teletrabalhadores percecionem que os domínios estão demasiado integrados, ou seja, que não é possível estabelecer fronteiras, influencie negativamente os outros recursos. Desta forma, espera-se que a capacidade de gerir a fronteira entre o trabalho e a família, nomeadamente o estabelecimento de segmentação entre estes dois domínios, potencie o efeito, quer da autonomia quer do suporte organizacional, no *engagement* dos teletrabalhadores.

Assim, a sobreposição entre o trabalho e a família parecem ter impacto a vários níveis, nomeadamente na promoção do bem-estar do indivíduo e, para tal, é importante compreender como é que cada trabalhador controla as suas fronteiras. Sendo o teletrabalho a condição dos trabalhadores deste estudo, é importante estudar o impacto da gestão de fronteiras, para perceber até que ponto influencia o seu *engagement* para trabalhar. Até porque, dado que trabalham a partir de casa e com os equipamentos para trabalhar sempre disponíveis, a divisão dos domínios torna-se mais difícil. Deste modo, propomos que:

Hipótese 2a: A gestão de fronteiras modera a relação entre a autonomia e o *engagement* dos teletrabalhadores, de tal modo que esta relação é mais forte para trabalhadores que realizam segmentação entre os dois domínios, quando comparada com os trabalhadores que não realizam essa segmentação.

Hipótese 2b: A gestão de fronteiras modera a relação entre o suporte organizacional e o *engagement* dos teletrabalhadores, de tal modo que esta relação é mais forte para trabalhadores que realizam segmentação entre os dois domínios, quando comparada com os trabalhadores que não realizam essa segmentação.

3. Método

3.1 Amostra e Procedimento

Para o presente estudo, os dados surgiram de um pedido inicial de avaliação de riscos psicossociais, realizado por uma empresa de consultoria, à Professora Doutora Maria José Chambel. Aquando da realização desse projeto, foi solicitado à organização e aos seus colaboradores a utilização dos dados para estudos académicos. A recolha dos dados foi realizada a partir de um questionário online através da plataforma SurveyMonkey. Deste questionário, apenas foram utilizadas as escalas que correspondiam às variáveis do presente estudo. Do mesmo modo, apenas foram utilizadas as respostas dadas pelos trabalhadores que exerciam o seu trabalho à distância. A participação no estudo foi voluntária, sem haver recompensa por participação, tendo sido assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas.

A amostra obtida corresponde a um total de 56 teletrabalhadores em *contact center*, da mesma empresa, sendo que 32 dos participantes são mulheres (57,1%) e 24 são homens (42,9%). Apenas 13 destes trabalhadores têm entre 20 a 30 anos (23,2%), metade da amostra têm entre 31 e 40 anos e os restantes têm entre 41 e 50 anos (26,8%). Ao nível da educação, 32 colaboradores têm o secundário como habilitação (57,1%), sendo que os outros são licenciados (42,9%). Relativamente ao tempo na organização, 11 trabalhadores estão há menos de um ano (19,6%), 24 estão há mais de dois anos (42,9%) e os restantes encontraram-se no intervalo entre um e dois anos (37,5%). Apesar de todos os colaboradores trabalharem em *contact center*, apenas 7 trabalha em *backoffice* (12,5%) e os restantes estão no atendimento ao cliente (87,5%). Estes trabalhadores demonstraram ter três tipos de horário: 39 têm o horário completo (69,6%), apenas 3 trabalham em *part-time* (5,4%) e 14 mencionaram trabalhar por turnos (25,0%).

3.2 Descrição das Medidas

Autonomia: A perceção de autonomia foi avaliada através de 3 itens, uma versão reduzida da escala *Job Content Questionnaire* (Karasek et al., 1998), já anteriormente traduzido e utilizado em estudo com *contact centers* em Portugal (Castanheira & Chambel, 2010). Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 5 pontos, entre 1 (*Discordo Totalmente*) e 5 (*Concordo Totalmente*). Pontuações elevadas nesta escala indicam uma maior perceção de autonomia, ou seja, de controlo do trabalho e

independência da decisão nas suas tarefas laborais (e.g. Controlo o que acontece no meu trabalho). O coeficiente de consistência interna (α) para esta escala foi de .70.

Suporte Organizacional: A percepção de suporte organizacional foi avaliada através de 8 itens da escala de Perceived Organizational Support (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), já anteriormente traduzido e utilizado em estudo com contact centers em Portugal (Chambel & Sobral, 2011). Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 7 pontos, entre 1 (*Discordo Totalmente*) e 7 (*Concordo Totalmente*). Pontuações elevadas nesta escala indicam uma maior percepção de suporte organizacional, ou seja, de percepção de apoio ao trabalhador por parte da organização (e.g. A organização preocupa-se com a minha opinião). O coeficiente de consistência interna (α) para esta escala foi de .93.

Engagement: O *engagement* dos trabalhadores foi avaliado através de 3 itens para cada dimensão (vigor, dedicação e absorção), na versão reduzida de 9 itens do Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), anteriormente traduzido e utilizado em Portugal (Chambel & Farina, 2015). Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 7 pontos, entre 1 (*Nunca*) e 7 (*Todos os Dias*). Pontuações elevadas nesta escala indicam um maior *engagement*, ou seja, que o trabalhador considera o seu trabalho como algo energético, que o motiva e ao qual dedica a sua atenção e dedicação (e.g. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia e vigor). O coeficiente de consistência interna (α) para esta escala foi de .89.

Gestão de Fronteiras: A gestão de fronteiras foi avaliada através de 3 itens, adaptados para a situação de trabalho à distância a partir de casa, da escala de Chen, Powell e Greenhaus (2009). Esta escala foi anteriormente traduzida, no âmbito de um projeto internacional pela Doutora Maria José Chambel e pela Doutora Vânia Carvalho, seguindo os procedimentos definidos por Brislin (1970). Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 5 pontos, entre 1 (*Discordo Totalmente*) e 5 (*Concordo Totalmente*). Pontuações elevadas nesta escala indicam uma maior dificuldade em segmentar a esfera laboral da vida familiar/pessoal (e.g. Uma das minhas dificuldades em trabalhar em casa é que não consigo parar de pensar na minha vida pessoal ou familiar quando trabalho e vice-versa.). O coeficiente de consistência interna (α) para esta escala foi de .87.

3.3 Método de Análise de Dados

Para proceder à análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 26.0) e o PROCESS, a ferramenta computacional desenvolvida por Hayes (2018).

Em primeiro lugar, utilizando o SPSS 26.0, iniciou-se a análise dos dados pelo cálculo das medidas de tendência central e de dispersão, dos coeficientes de consistência interna (alfas de Cronbach) e dos coeficientes de correlação de Pearson (r) para todas as variáveis em estudo.

De seguida, procedeu-se ao teste de hipóteses através da ferramenta computacional Process (Hayes, 2018), que funciona juntamente com o SPSS (26.0), no qual, utilizando o modelo 1, se testou o efeito de moderação proposto pelo modelo teórico deste estudo. Assim, analisou-se o tamanho, a direção e a significância estatística do efeito de moderação da gestão de fronteiras, mais concretamente da dificuldade de segmentar o trabalho da vida pessoal, na relação entre a autonomia e o suporte organizacional com o *engagement*.

3.4 Resultados

Medidas de tendência central, de dispersão e correlações das variáveis em estudo

Tabela 1 Médias, Desvios-Padrão (D.P.) e Correlações (r) das variáveis em estudo

	Média	D.P	R		
			1	2	3
1. Autonomia	2.56	.91			
2. POS	3.92	1.52	.58**		
3. <i>Engagement</i>	4.82	1.35	.41**	.48**	
4. Gestão de Fronteiras	1.95	1.07	-.06	-.09	-.23

Nota: N= 56.

Na tabela 1 estão descritos os valores médios (M) e de desvio-padrão (D.P.) para as variáveis em estudo, tendo em consideração a utilização das escalas de Likert de 5 pontos para as variáveis de autonomia e gestão de fronteiras e de 7 pontos para as variáveis de suporte organizacional (POS) e *engagement*. Deste modo, a perceção de autonomia pode considerar-se relativamente baixa (M=2.56 e DP=.91), o mesmo acontecendo para a perceção de suporte organizacional (M=3.92 e DP=1.52). No entanto, no que se refere à gestão de fronteiras, os teletrabalhadores parecem demonstrar pouca

difficuldade em segmentar o domínio da família e do trabalho ($M=1.95$ e $DP=1.07$). No que se refere ao *engagement* este apresenta um valor médio positivo ($M=4,82$ e $DP=1.35$), demonstrando que estes trabalhadores sentem vigor e entusiasmo na realização do seu trabalho.

No que diz respeito às correlações, pode-se observar na tabela 1 que a variável autonomia e suporte organizacional se relacionam significativamente com o *engagement* ($r=.41$, $p<.01$; $r=.48$, $p<.01$, respetivamente). A gestão de fronteiras, mais concretamente, a dificuldade em segmentar os dois domínios, apresenta uma relação negativa com todas as variáveis em estudo, embora de forma não significativa (autonomia, $r=-.06$, $p=.67$; suporte organizacional, $r=-.09$, $p=.53$; *engagement*, $r=-.23$, $p=.09$).

Teste de hipóteses

Como forma de testar as hipóteses colocadas no presente estudo, foi utilizado o Modelo 1 do *software* Process, a ferramenta computacional para o SPSS 26.0, que permite testar o modelo teórico que inclui o efeito de moderação.

Tabela 2 Tabela de Moderação

Variável Preditora	B	SE	t	p
VI: Autonomia, VD: <i>Engagement</i> ($R^2=.22$, $p<.005$)				
Constante	4.83	.16	29.49	.00
Autonomia	.55	.18	2.95	.00
Gestão de Fronteiras	-.24	.16	-1.52	.13
Autonomia*Gestão de Fronteiras	.13	.14	.93	.35
VI: POS, VD: <i>Engagement</i> ($R^2=.28$, $p<.005$)				
Constante	4.84	.16	30.70	.00
POS	.40	.10	3.91	.00
Gestão de Fronteiras	-.21	.15	-1.37	.18
POS*Gestão de Fronteiras	.12	.09	1.33	.19

Nota: $N= 56$. VI = Variável Independente. VD = Variável Dependente. B = Coeficiente de Regressão Não-Estandarizado. SE = Erro-Padrão.

A hipótese 1a propõe que a perceção de autonomia se relacione positivamente com o *engagement* nos teletrabalhadores. Como se pode observar na tabela 2, os resultados suportam esta hipótese ($B=.55$, $p<.01$). Assim, quanto maior a perceção de autonomia, maior o nível de *engagement* dos teletrabalhadores.

A hipótese 1b propõe que a percepção de suporte organizacional (POS) se relacione positivamente com o *engagement* nos teletrabalhadores. Através da análise da tabela 2, é possível observar que os resultados suportam esta hipótese ($B=.40, p<.01$). Assim, quanto maior a percepção de suporte organizacional, maior o nível de *engagement* dos teletrabalhadores.

A hipótese 2a propõe que a relação entre a percepção de autonomia e o *engagement* dos teletrabalhadores seja moderada pela gestão de fronteiras, mais concretamente pela dificuldade em segmentar a esfera do trabalho da vida pessoal. Primeiramente, constata-se uma relação negativa entre a gestão de fronteiras e o *engagement*, embora não seja significativa ($B=-.24, p=.13$). Além disso, verifica-se uma relação positiva na interação entre a autonomia e a gestão de fronteiras, mas não é significativa ($B=.13, p=.35$). Desta forma, não é possível suportar a hipótese 2a deste estudo, afirmando que a gestão de fronteiras não modera a relação entre a autonomia e o *engagement*.

A hipótese 2b propõe que a relação entre a percepção de suporte organizacional (POS) e o *engagement* dos teletrabalhadores seja moderada pela gestão de fronteiras, ou seja, pela dificuldade em segmentar os dois domínios. Em primeiro lugar, constata-se que existe uma relação negativa entre a gestão de fronteiras e o *engagement*, embora não seja significativo ($B=-.21, p=.18$). Por outro lado, verifica-se uma relação positiva na interação entre o suporte organizacional (POS) e a gestão de fronteiras, mas esta não é significativa ($B=.12, p=.19$). Assim, não é possível suportar esta hipótese, ou seja, a gestão de fronteiras não modera a relação entre o suporte organizacional e o *engagement*.

4. Discussão de Resultados

O presente estudo, realizado com uma amostra de teletrabalhadores, teve como objetivo analisar a relação entre a autonomia e o suporte organizacional com o *engagement*, considerando o papel moderador da gestão de fronteiras. Os resultados obtidos permitem concluir que, como esperado, quer a autonomia quer a percepção de suporte organizacional são recursos importantes para os teletrabalhadores porque apresentam uma relação positiva com o seu *engagement*. No entanto e ao contrário do esperado, a gestão das fronteiras não se revelou um moderador destas relações entre a autonomia e a percepção de suporte organizacional e o *engagement*.

Como previsto, a relação entre a autonomia e o *engagement* é positiva e significativa, podendo concluir-se que a percepção de autonomia conduz a um maior nível de *engagement*. Estes resultados permitem compreender que, de acordo com a Teoria da Conservação de Recursos (COR, Hobfoll, 2001), o *engagement* resulta da obtenção e manutenção dos recursos, nomeadamente da autonomia. Assim, se um trabalhador tiver a percepção de autonomia, terá mais *engagement* e sentindo-se motivado para investir na aquisição de outros recursos (Hobfoll, 2002). Além disso, estes resultados também são suportam a Teoria da Autodeterminação, demonstrando que a autonomia, enquanto necessidade básica é essencial para a motivação do trabalhador (Deci & Ryan, 2010). Empiricamente, esta relação já tinha sido suportada com outras populações, como em professores noruegueses (Skaalvik & Skaalvik, 2014) e em trabalhadores chineses, em meio hospitalar e fabril (Siu et al., 2010). Embora tenha sido demonstrado, através de uma meta-análise, que a autonomia é essencial para explicar os benefícios a nível comportamental e atitudinal no teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007) e que a autonomia é essencial para que um colaborador possa trabalhar remotamente (Clear & Dickson, 2005), o presente estudo demonstra que esta característica do trabalho também é crucial para assegurar o bem-estar psicológico com o trabalho, isto é, o *engagement* dos teletrabalhadores.

Os resultados suportam, também, a hipótese de que a relação positiva entre o suporte organizacional e o *engagement* é positiva. Tal como na hipótese anterior, à luz da Teoria da Conservação de Recursos (COR, Hobfoll, 2001), um trabalhador com percepção de suporte organizacional terá o seu nível de *engagement* mais elevado, podendo investir na obtenção de outros recursos (Hobfoll, 2002), permitindo que se crie uma espiral de ganhos e um consequente aumento progressivo do nível de *engagement*. Por outro lado, segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2010), o relacionamento é outra necessidade básica do indivíduo que, no caso dos teletrabalhadores que têm menos contacto com os colegas, pode ser estimulada pelo suporte da organização, promovendo a motivação do trabalhador. A relação entre a percepção de suporte organizacional e o *engagement* já foi suportada em estudos com trabalhadores que não trabalham remotamente. Por exemplo, Sulea e colegas (2012), com trabalhadores de três organizações romenas encontraram esta relação, tal como, Caesens e Stinglhamber (2014) que se dedicaram ao setor privado. Apesar de estudos terem demonstrado o impacto da diminuição das relações interpessoais no trabalho e do distanciamento à empresa dos

teletrabalhadores (e.g. Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010; Sardeshmukh et al., 2012) e, conseqüentemente terem atribuído mais importância ao suporte organizacional para esta população (Collins et al., 2016), o presente estudo demonstra que este apoio é essencial para o bem-estar desta população. Assim, este estudo evidencia que o suporte organizacional também está direta e positivamente relacionado com o *engagement* em teletrabalhadores.

A terceira hipótese deste estudo incide na análise do papel moderador da gestão de fronteiras na relação entre a autonomia e o *engagement*, não tendo sido suportada através dos resultados desta investigação. Mais concretamente, o efeito da dificuldade em segmentar os domínios do trabalho e da família não se revelou significativo para explicar esta relação, ao contrário do esperado. A última hipótese deste estudo também recai na análise do papel moderador da gestão de fronteiras, mas na relação entre o suporte organizacional e o *engagement*, não tendo sido suportada através dos resultados do presente estudo. Mais especificamente, o efeito da dificuldade em segmentar a esfera do trabalho da vida pessoal não se revelou significativo para explicar essa relação, ao contrário do esperado. Embora Clark (2000), mencione a relevância das fronteiras físicas e temporais para a existência das fronteiras psicológicas e vários estudos tenham mostrado a importância da gestão de fronteiras, nomeadamente da segmentação entre os domínios do trabalho e da família para o bem-estar do trabalhador, (e.g. Kossek et al., 2012; Mellner et al., 2014; Eddleston & Mulki, 2017), o facto de não serem significativas neste estudo pode dever-se a várias razões. Em primeiro lugar, estes trabalhadores não demonstraram muita dificuldade em segmentar, como se pode observar pela média de respostas na escala da gestão de fronteiras. Este facto, pode advir do tempo em que estes trabalhadores desenvolvem o seu trabalho remotamente, o qual pode ter permitido que apesar de não existirem as barreiras físicas nem temporais, os trabalhadores foram capazes de estabelecer barreiras psicológicas. Segundo Clark (2000), as barreiras psicológicas são normas criadas pelo próprio trabalhador que auxiliam na segmentação entre os dois domínios. Além disso, de acordo com Kossek e Lautsch (2008), existem trabalhadores que têm dificuldade em lidar com a sobreposição dos dois domínios (reatores), mas também existem trabalhadores que preferem que os dois domínios não estejam segmentados (amantes de fusão). Assim, estas variáveis do estilo de gestão de fronteira e o tempo de teletrabalho poderiam ajudar a explicar estes resultados. Por outro lado, por serem trabalhadores num *contact center*, os horários de trabalho devem ser

bastante rígidos, pelo que, apesar de trabalharem a partir de casa, a percepção de controlo das fronteiras entre a esfera laboral e a familiar poderá ser maior e a moderação pela dificuldade em segmentar estes dois domínios poderá não existir (Kossek, 2016). Por outro lado, tal como destacado por Piszczek (2017), a tecnologia poderá favorecer as transições entre os dois domínios, tornando-se num benefício na gestão da fronteira, tornando também menos saliente o papel da dificuldade em segmentar.

Por fim, para além das hipóteses avançadas também pode ser interessante refletir sobre os resultados obtidos na análise das medidas de tendência central da autonomia e do suporte organizacional em teletrabalhadores. Enquanto que era expectável que os teletrabalhadores tivessem um elevado nível de autonomia (e.g. Clear & Dickson, 2005; Gajendran & Harrison, 2007) e uma percepção baixa de suporte organizacional (e.g. Wiesenfeld et al., 1999; Collins et al., 2016), os resultados deste estudo vão ao encontro da ideia de que a percepção de suporte organizacional dos teletrabalhadores não é muito elevada, no entanto, os participantes não revelaram ter uma elevada percepção de autonomia. Este facto pode dever-se, mais uma vez, à natureza das suas funções, visto que, os trabalhadores de *contact center* costumam ter uma baixa percepção de autonomia devido à estandardização dos seus procedimentos (Castanheira & Chambel, 2010).

4.1 Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Em primeiro lugar, apesar da população de teletrabalhadores em Portugal ainda não ser muito grande, a amostra utilizada no presente estudo é pequena. Consequentemente, não foi possível realizar a análise fatorial confirmatória. Além disso, a amostra utilizada trabalha toda em *contact center* e pertence à mesma organização, pelo que, de futuro, sugerimos que se realize esta investigação com uma amostra maior e mais diversificada. Em segundo lugar, é necessário ter em consideração que os instrumentos de avaliação utilizados são de autorrelato, e que, devido a isso estão sujeitos a fenómenos de desejabilidade social. No sentido de contrariar esta limitação foi garantido o anonimato das respostas a todos os participantes. Por outro lado, o facto deste estudo ser transversal também é uma limitação, uma vez que, apenas se pode inferir o sentido e a significância das relações no momento da aplicação do questionário, não se podendo estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. Deste modo, investigações futuras poderão ser longitudinais e recorrer a outros métodos de avaliação. Em quarto, e último lugar, também seria interessante analisar estas

relações tendo em conta há quanto tempo estão em regime de teletrabalho e o estilo de gestão de fronteiras dos teletrabalhadores proposto por Kossek e Lautsch (2008) de forma a compreender se têm impacto no *engagement* em teletrabalhadores.

4.2 Implicações Práticas

Os resultados deste estudo contribuem não só para o conhecimento sobre o comportamento organizacional, mas também auxiliam os profissionais em recursos humanos a melhor gerirem o teletrabalho. Esta modalidade de trabalho tem vindo a ser cada vez mais adotada, uma vez que, parece ter inúmeros benefícios tanto para a organização como para o trabalhador (Martin & MacDonnell, 2012; Bentley et al., 2016). A compreensão do que promove o *engagement* dos teletrabalhadores é uma matéria importante de estudo, tanto na teoria como na prática. Variáveis como a autonomia e o suporte organizacional já tinham sido identificadas como preditoras do *engagement* em trabalhadores que desempenham a sua atividade laboral presencialmente (Hobfoll, 2002; Taipale et al., 2010). Com base nestes indicadores, as organizações puderam desenvolver iniciativas com vista à crescente perceção de *engagement* e, consequentemente, à melhoria dos resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007), e do bem-estar dos trabalhadores (Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014). Assim, a descoberta de que a autonomia e o suporte organizacional são preditores do *engagement* em teletrabalhadores indicia que estas variáveis terão de ser uma forte preocupação para os Recursos Humanos caso tenham colaboradores a operar a partir de casa.

Em primeiro lugar, além de ser fundamental para promover o *engagement* dos trabalhadores (Hackman & Oldham, 1980), a autonomia é essencial para o teletrabalho (Dubrin, 1991; Harpaz, 2002). Um trabalhador que exerça a sua atividade profissional em casa necessita de ter autonomia para gerir o seu tempo e poder de decisão sobre as suas tarefas. Assim, quando uma organização decide enveredar por esta modalidade de trabalho deve garantir autonomia a estes trabalhadores. No entanto, um trabalhador deve-se ir tornando autónomo, à medida a que se adapta à sua nova condição de trabalho, de forma a que não tenha a perceção de pouco suporte da organização ou da chefia.

Por outro lado, a perceção de suporte organizacional dos teletrabalhadores deve ser uma preocupação da organização, uma vez que, tendencialmente esta costuma ser mais baixa nas pessoas que trabalham à distância (Collins et al., 2016; Bentley et al., 2016) e é necessário contrariar essa propensão. Na base desta perceção, estão crenças

concebidas pelos trabalhadores sobre o quanto a organização se preocupa consigo, com o seu bem-estar e se valoriza o seu trabalho (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Além de promover diretamente o *engagement* dos trabalhadores, a percepção de suporte organizacional parece ter outros benefícios que estão também têm impacto na motivação dos trabalhadores. Por exemplo, diminui o absentismo (Eisenberger et al., 1986), o *turnover*, e a ambiguidade e conflito de papéis, aumenta a satisfação com o trabalho, e diminui a percepção de stress e problemas de sono (Stamper & Johlke, 2003; Loi, Hang-Yue & Foley, 2006; Caesens et al., 2014). Além disso, as próprias necessidades básicas de relacionamento, competência e autonomia parecem mais satisfeitas (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault & Colombat, 2012). Desta forma, devem ser desenvolvidos mecanismos de suporte organizacional para estes trabalhadores, de modo a que, apesar de não estarem fisicamente na empresa, não se sintam excluídos desta. Algumas medidas que podem ser implementadas são a realização de reuniões periódicas de equipa para poder acompanhar o trabalho destes profissionais, formar as chefias para esta nova modalidade de trabalho ou desenvolver rituais na cultura que promovam a experiência de pertença à organização (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990), promovendo a cooperação entre colegas ao invés da competição.

Em terceiro lugar, apesar de não ter sido significativo como moderador, possivelmente devido a algumas limitações anteriormente mencionadas, a dificuldade em segmentar o domínio do trabalho com a família continua a merecer alguma preocupação porque parece estar inversamente relacionado com a percepção de *engagement*. Assim, sugere-se que esta mudança seja gradual, de modo a que, o próprio trabalhador consiga desenvolver as suas barreiras psicológicas para realizar esta segmentação.

Em último lugar, como estes trabalhadores produzem a maior parte ou a totalidade do seu trabalho à distância, é essencial que a organização incremente uma cultura de trabalho saudável e de prevenção. Por um lado, como supramencionado, deve garantir a satisfação das três necessidades básicas – autonomia, relacionamento e competência (Deci & Ryan, 2010), reduzindo as exigências e fontes de stress, e aumentando os recursos (e.g. suporte organizacional, autonomia, feedback das chefias) (Bakker & Demerouti, 2007). Além disso, de forma a poder acompanhar os seus trabalhadores nesta mudança e ao longo deste percurso, poderá realizar diagnósticos sistemáticos, de forma a poder analisar e intervir de forma eficaz nas várias vertentes (e.g. características da tarefa, exigências emocionais, necessidades básicas).

O presente estudo também pode dar um contributo na situação atual de pandemia em que vivemos. Com esta situação, muitos trabalhadores viram-se obrigados a trabalhar remotamente sem nenhuma preparação ou transição gradual. Assim, este estudo pode auxiliar estes gestores a compreenderem melhor as atitudes dos seus trabalhadores, bem como na importância da preparação para estes eventuais cenários, de forma a que não tenham um impacto tão expressivo na produtividade dos trabalhadores.

Concluindo, os resultados do presente estudo demonstram implicações teóricas no âmbito do comportamento organizacional e implicações práticas para os profissionais de recursos humanos. O *engagement* é de relevante interesse para os gestores de recursos humanos, nomeadamente, a identificação dos seus antecedentes para a população em específico com que trabalham, devido ao impacto que tem na produtividade e bem-estar dos trabalhadores. A perceção de autonomia e de suporte organizacional resultam assim, no aumento do *engagement* dos teletrabalhadores e, embora não tenha sido suportada, o impacto da gestão das fronteiras para esta população não deve de ser descurado. Desta forma, as organizações devem procurar estimular a autonomia dos teletrabalhadores, e simultaneamente garantir que estes têm uma elevada perceção de suporte organizacional.

Referências Bibliográficas:

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(5), 259-267.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being. The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813-835.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management*, 22(3), 447-463.
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de psicologia*, 26(3), 275-286.
- Chambel, M. J. & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers. *Career Development International*, 16 (2), 161-177.

- Chen, Z., Powell, G., & Greenhaus, J. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 82–93.10.1016/j.jvb.2008.10.009
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-554.
- DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3_suppl), 1223-1234.
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Gagné, M., & Bhawe, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan, & K.M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context*:

Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being (pp. 163-187).
New York: Springer

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1441

Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 213-223.

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York, USA: The Guilford Press.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355.
- Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258-270.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2008). *CEO of me: Creating a life that works in the flexible job age*. Pearson Prentice Hall.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Martin, H. B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Mellner, C., Aronsson, G., & Kecklund, G. (2014). Boundary management preferences, boundary control, and work-life balance among full-time employed professionals in knowledge-intensive, flexible work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 7-23.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- Piszczyk, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592-611.

- Rupietta, K., Beckmann, M., (2016). Working from Home – What is the Effect on Employees' Effort? *WWZ Working Paper 2016/07*. Center of Business and Economics (WWZ), University of Basel.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C. Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., ... & Sit, C. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological reports*, 114(1), 68-77.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Stephens, G. and B. Szajna (1998). Perceptions and Expectations: Why People Choose a Telecommuting Work Style. *International Journal of Electronic Commerce* 3, 1, 70-85.

- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486-504.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180-e186.
- Wiesenfeld, B., S. Raghuram and R. Garud (1999). Communication Modes as Determinants of Organizational Identity in a Virtual Organization. *Organization Science* 10, 777–790.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.